

**XX. real- és humántudományi Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia (ETDK)  
Kolozsvár, 2017. május 18-21.**

## **Az employer branding kihívásai**

**Szerző:**

**Haidu Arabella**

Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományok  
Kar, marketing szak, alapképzés, III. év

**Témavezető:**

**Dr. Săplăcan Zsuzsa** egyetemi adjunktus,

Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar-  
Kolozsvár, Marketing tanszék

# Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék .....	1
Ábrák jegyzéke .....	3
I. Bevezetés .....	4
II. Szakirodalmi háttér bemutatása.....	6
II. 1. Employer Branding azaz munkáltatói márka .....	7
II. 2. Külső marketing .....	9
II. 2. 1. Megjelenés .....	10
II. 2. 2. Promoválás-Kiválasztás .....	10
II. 2.3. Megtartás, Ösztönzés.....	11
II. 3. Belső marketing.....	12
II. 3. 1. Belső környezet .....	13
II. 3. 2. Lojalitás .....	13
II. 3. 3. Szakmai lehetőségek .....	13
II. 3. 4. CSR azaz vállalati társadalmi felelősségvállalás.....	13
II. 4. A munkáltatói márka dimenziós modellje.....	14
III. A kutatás célja és kutatási kérdések .....	16
III. 1. A kutatás célja.....	16
III. 2. Hipotézisek .....	16
IV. Módszertan és adatok .....	17
IV. 1. A módszertan bemutatása .....	17
IV. 2. A minta bemutatása .....	17
V. Eredmények .....	19
V. 1. A szempontok faktorokba való besorolása.....	22
V. 2. Faktorok meghatározása.....	22
V. 3. Alkalmazottak és munkakeresők közötti különbségek .....	25
VI. Következtetések .....	28
VII. Irodalomjegyzék.....	30
VIII. Mellékletek.....	32

# Táblázatok jegyzéke

Táblázat 1: Belső- és Külső toborzási módszerek.....	10
Táblázat 2: Válaszok a leíró statisztikák alapján .....	19
Táblázat 3: KMO és Bartlett-teszt .....	22
Táblázat 4: Rotált faktorsúlymátrix .....	22
Táblázat 5. A dolgozók és nem dolgozók közti különbségek .....	25
Táblázat 6. A teljes magyarázott variancia .....	32
Táblázat 7. Rotálatlan faktorsúlymátrix.....	32

# Ábrák jegyzéke

Ábra 1. A munkáltatói márka által befolyásolt tényezők.....	9
Ábra 2. A toborzás feladatai .....	10
Ábra 3. A munkáltatói márka dimenziós modellje .....	15

# I. Bevezetés

Napjainkban a társadalom és gazdaság területén gyors változások zajlanak, és talán az egyik legnagyobb változást az 1960-as években megjelent internet hozta. A technológia megjelenésének és széleskörű alkalmazásának köszönhetően egy új iparág is napvilágot látott mely nem más mint az információs technológia, ismertebb nevén az IT. Az IT szektor napjainkban a gazdaság húzó iparága. Diákok ezrei jelentkeznek informatika egyetemekre, mivel nem csak, hogy nagyon keresett, de nagyon jól fizető állásokat is el lehet nyerni. A romániai statisztikai hivatal adatai szerint országszerte 4203 diák végzett informatikát 2014-ben, ebből 634 diák a Kolozs megyében található különböző informatika karokon végzett. Az EU statisztikai hivatalának adatai szerint jelenleg Romániában megközelítőleg 230 ezren dolgoznak a számítástechnikai ágazatban, és ez a szám nagy valószínűséggel növekedni fog, hiszen 2015-ben 23%-al volt magasabb az alkalmazottak száma, mint három évvel azelőtt. Az állam is igyekszik hozzájárulni az iparág népszerűsítéséhez a munkavállalók számára, ugyanis 2015 nyarától minden webfejlesztő adómentességet élvez, függetlenül a végzettségétől. Nagy előnyt jelent Romániának, hogy az informatikus hallgatók közel 90 százaléka folyékonyan beszél az angol nyelvet, ezért nem okoz számukra problémát az, ha egy multinacionális cégnél kapnak állást. Az informatikus hallgatók nem csak az angol nyelv használatával tűnnek ki a szomszédos országok hallgatói közül, hanem azzal is, hogy rengeteg nemzetközi versenyen igencsak szép eredményeket szereznek. Ez is azt bizonyítja, hogy az oktatás színvonala rendkívül magas. Országunk tehetséges szakemberei gyakran úgy döntenek, hogy külföldön keresnek munkát, hiszen az talán jobban fizet, talán jobb jutattásokokat ígér mint az itthon esedékes állások. Folyamatos hiány van a romániai munkaerőpiacon, a korábban említett okból kifolyólag, és ez egy általános probléma, nem csak az informatika szektorra lehet leszűkíteni. Christian Ivănuș, az ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) igazgatója azt nyilatkozta 2016 novemberében, hogy Romániában 50.000 betöltetlen informatikus állás van és, hogy az egyetemek sem tudják teljes mértékben pótolni ezt a hiányt. (Marinescu & Giurgiu, 2016).

Azonban felmerül a kérdés, hogy mire van szüksége egy vállalatnak, hogy elnyerje a munkavállalók tetszését, hiszen világszerte a munkaadók 36%-ának okoz problémát megtalálni a megfelelő munkaerőt. (Fodor, 2015). A vállalati imázs kialakítása nagyon fontos, mivel ez jelentősen befolyásolja, hogy milyen alkalmazottak jelentkeznek egy adott vállalathoz. Az alkalmazottak minőségét tükrözik az elért eredmények is, ergó, ha a vállalat imázsa nem

megfelelő a kevésbé értékes munkaerőt fogja bevonítani, ami kevésbé minőségi eredményekkel járhat. Kutatásom célja, hogy megtaláljam a megfelelő összetevőit a vállalati imázs kialakításának, egy olyan kombinációt, melyet az első munkahelyüket kereső informatikus fiatalok vonzóknak találnának.

## II. Szakirodalmi háttér bemutatása

Amit régen „állásnak” hívtunk, az mára már a „munka” megnevezésre hallgat. A szervezetek munkát végző embereket keresnek és nem valakit egy megüresedett pozícióra. Konkrét és meghatározott feladatokat ajánl és nem életre szóló alkalmazást. Nem alkalmazottakat keres, hanem munkatársakat (Schumann & Sartain, 2010). Egészen a közelmúltig a vevők csak a cégen kívüli emberek voltak, azonban napjainkban már a cégen belül is vevőről beszélhetünk és ez a vevő nem más mint maga az alkalmazott. Egyre nagyobb kihívások elé állítja a szervezeteket az a probléma, hogy megtalálják és bevonzzák a tehetséges alkalmazottakat. A mai munkavállalóról már inkább beszélhetünk úgy mint munkafogyasztó, aki az élményt és a kihívást keresi minden új lehetőségben. Az a stratégia mellyel egy vállalat tíz évvel ezelőtt dolgozott ma már elavult, és gyenge próbálkozásnak minősül. Hiszen megjelent a belső- és külső marketing fogalma, amely teljesen más megvilágítást adott az eddigi jól bevált stratégiának. Az Y és Z generációnak a pörgésre és a kihívásokra van szüksége, a stabil és monoton munkakörnyezet már egyáltalán nem kecsegtető számukra, és itt lép életbe az a bizonyos belső marketing, melyet Kotler úgy határozott meg mint „Sikeresen alkalmazni, betanítani és motiválni képes az alkalmazottakat, hogy jól szolgálják az ügyfeleket” (Kotler & Keller, 2012). Általános tényként beszélhetünk arról, hogy a szellemi és emberi tőke képezi a versenyelőnyt a modern gazdaságban. Lévén, hogy a friss diplomás fiatalok egyre megnyerőbb kompetenciákkal lépnek a munkaerőpiacra, ők is felismerték helyzetelőnyüket és ebből kifolyólag sokkal nagyobb elvárásaik vannak munkaadóikkal szemben. Ez az elvárás természetesen kölcsönös, hiszen a magas szintű motiváció, legalább egy idegen nyelv emelt szintű ismerete és valamilyen jellegű munkatapasztalat alapfeltétel egy jó vállalatnál való állás elnyeréséhez. A munkaadók között állandó verseny zajlik, még hozzá azért, hogy bevonják és megtartsák a tehetséges munkavállalókat, azonban ez egy olyan világban zajlik, ahol a technológia fejlődése és a globális verseny lassan megváltoztatják az alkalmazás folyamatát. (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Míg régen az emberi erőforrással „gazdákodtunk”, mára már az emberi erőforrással „törődnünk” kell, hogy megtarthassuk a versenyelőnyünket a munkaerőpiacon. Az 1990-ben megalkotott és először 1996-ban bemutatott employer branding -munkáltatói márka- foglalkozik a témakörrel, melyet Ambler and Barrow gondoltak ki és dolgoztak fel. Olyan társadalmi és gazdasági tényezők bemutatására került sor általuk, melyek

arra adtak bizonyosságot, hogy a marketing és a HR területe igenis összefonódik. (Kajos & Bálint, 2014)

## **II. 1. Employer Branding azaz munkáltatói márka**

Romániában is egyre több szervezet ismeri fel a munkáltatói márkaépítésben rejlő lehetőségeket. Feltevődik a kérdés, hogy mi is ez a munkáltatói márka? Számtalan meghatározása létezik, ilyen például az, hogy „A vállalat erőfeszítéseinek összegzése, hogy a leendő munkavállalókkal kommunikáljon arról, hogy egy kívánatos munkahelyről van szó” (Berthon, Ewing, & Hah, 2005) Amennyiben megpróbáljuk értelmezni ezt a kijelentést, arra juthatunk, hogy egy átfogó szaktudományként is tekinthetünk a munkáltatói márkaépítésre, hiszen az a célja, hogy egy vonzó, hiteles és egyedi munkáltatói márkát vagy akár személyiséget alakítson ki magáról. Ehhez pedig együttműködés szükséges a HR, a marketing és a kommunikációs területek között. A cél az, hogy a kiemelkedő tehetségeket bevonjuk a szervezethez, különösen fontos ez az olyan szakterületeken, ahol hiány van a munkaerőpiacon. Fogalmazhatunk úgy is, hogy egy proaktív és előre deklarált folyamat melynek során fény derül arra, hogy mi is az ami vonzó a munkaerőpiac számára. Amikor a folyamat végén kiderül, hogy melyek azok az elemek, esetleges dimenziók, melyeknek erősítésével a szervezet vonzóbb lesz versenytársainál, abban a pillanatban lehet megszerezni a munkaerőpiacon a versenyelőnyt. Egy másik megközelítése az employer brandingnek, azaz a munkáltatói márkaépítésnek, Ambler és Barrow szerint a következő: „A foglalkoztatás által nyújtott funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök, amelyeket a foglalkoztató vállalattal azonosítanak.” (Ambler & Barrow, 1996). A szerzők javasolták, hogy akárcsak a hagyományos márkának, úgy a munkáltatói márkának is legyen egyaránt személyisége és pozícionáltsága. Az eddig tárgyalt információk alapján megállapíthatjuk, hogy a munkáltatói márkaépítés azzal foglalkozik, hogy a lehetséges munkavállalók fejében felépítsen egy mentális képet, mely alapján a munkavállaló úgy ítélje meg a szervezet által felkínált munkalehetőséget, mint a mindenekfeletti legjobb munkahely (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

A Hewit Associates humán-erőforrás tanácsadó szerint, egy erős munkáltatói márka kialakítása öt lépésből tevődik össze:

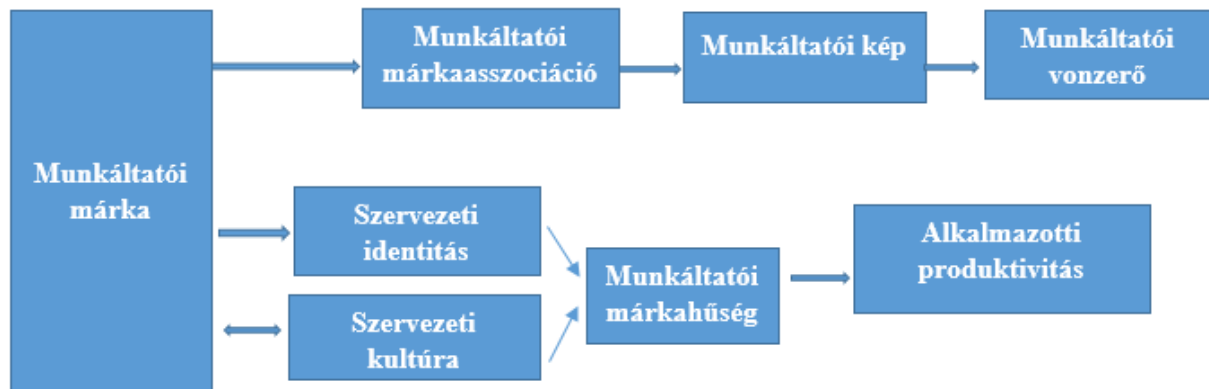
- Megérteni a szervezetet
- Létrehozni a „meggyőző brand ígétét”
- Normákat létrehozni, mellyel mérik a márka ígéreteinek teljesítését



- „Könyörtelenül összehangolni” az embereket, hogy támogassák és megerősítsék a márkaüzenetét
- Végrehajtani és mérni (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Amennyiben egy szervezetnek sikerül egy erős munkáltatói márkát kialakítani, ezáltal csökkentheti a munkavállalók beszerzésének költségeit, javíthatja a munkahelyi kapcsolatokat, növelheti az alkalmazottak megtartását és ezáltal lojalitását és alacsonyabb fizetést ajánlhat ugyanazért a munkáért, mint versenytársai, hiszen versenyelőnye van a gyengébb munkáltatói márkával rendelkező szervezetekhez képest. (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Az igazán nagy hangsúly a megfelelő fogyasztói értékígéret kialakítása a potenciális alkalmazottak számára és természetesen a meglévő alkalmazottak elégedettsége, mely által lecsökkenthető a fluktuáció veszélye és sokkal nagyobbá válhat az alkalmazottak lojalitása is. Persze a megfelelő tehetségek felkutatása sem egy egyszerű dolog. Schuman és Startain a következőképpen vélekedik erről: „ Az álláspiac más mint a munka piaca. Az imént említett piacon a tehetségkínálat az új munkatársak felkutatását jelenti. Az internetnek köszönhetően mára már sokkal több lehetősége van egy munkakeresőnek informálódni, kutatni, megismerni, kiválasztani a leendő munkahelyét. ” (Schumann & Sartain, 2010); „ Agresszív fogyasztók akik ezt az új piacot uralják olyanok, akik megélhetést keresnek és céljaikat akarják beteljesíteni. Ennek a fogyasztónak a legfontosabb, hogy önéletrajzát építse. A mai munkaerőpiacon olyanok versenyeznek, akik a technológiát ugyanúgy használják a munka kiválasztására, mint ahogy minden másra. ” (Schumann & Sartain, 2010). Schumann és Sartain nagyon nyersen de lényegre törően fogalmazta meg azt, hogy a szervezetek a huszonegyedik században milyen munkavállalókkal is állnak szemben. Agresszívak és sokkal nyíltabb látókörrel rendelkeznek. Ma már nem elég a jól bevált standard ígéret, innovatív ötletek és innovatív ígéretek kellene a napjaink munkavállalói számára. Az employer branding egy keretrendszer és támogatást biztosít a szervezeti karrier menedzsmentnek. Az első ábrán látható, hogy a munkáltatói márká által milyen tényezők lesznek befolyásolva. A munkáltatói márkából indul ki a munkáltatói márkasszociáció, melynek a szerepe egy ideális munkáltatói képet felállítani és ennek következtében felépíteni a munkáltatói vonzerőt. Ugyancsak a munkáltatói márkából indul ki a szervezeti identitás, mely a szervezetnek az alkalmazottakhoz való hozzáállását foglalja magába, amennyiben ez a hozzáállás megfelelőnek minősül, úgy az eléri a munkáltatói márkahűséget és ezáltal növeli az alkalmazottak produktivitását. A szervezeti kultúra és a munkáltatói márká szoros kapcsolatban vannak egymással, ugyanis befolyásolják egymást és ezáltal a munkáltatói márkahűséget és az alkalmazottak

produktivitását. A szervezeti kultúrát egyre inkább elismerik mint a munkáltatói márka egyik legfontosabb alap pillére (Priya, 2011). A kiváló munkakörnyezetek, a jó munkáltatói márkák, nem maguktól lesznek, hanem szándékos és egy jól kigondolt stratégiai kezdeményezés mely bevonza és megtartja a munkavállalókat (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017).



**Ábra 1. A munkáltatói márka által befolyásolt tényezők**

Forrás: (Backhaus & Tikoo, 2004)

A korábbiakban említett törődésnek szerves részét képezi a külső- és belső marketing, melyek a munkáltatói márkaépítésnek az alap pillérei.

## II. 2. Külső marketing

Az Employer Branding külső marketingje a külső szereplők felé irányul. Azt próbálja szugerálni a kiszemelt szegmensnek, hogy számukra az általuk kínált munka a legideálisabb munka, ezt a vállalat arculatával és egyéb marketingstratégiákkal próbálják elérni. Ennek a stratégiának egyik eredménye, hogy a potenciális alkalmazott már úgy nyer felvételt, hogy vannak bizonyos elvárásai a vállalattal szemben (Backhaus & Tikoo, 2004). Azok a munkáltatói márka által közvetített üzenetek, a külső marketing segítségével, amelyek sikertelennek bizonyulnak egy adott munkalehetőség nyújtásának realiztikus bemutatásában, elűzik a potenciális munkavállalót, illetve távozásra készítetik. (Backhaus & Tikoo, 2004)

## II. 2. 1. Megjelenés

A megjelenésnek igen fontos szerepe van, hiszen amennyiben az employer branding egy hiányos képet mutat be a vállaltról, illetve annak szerkezetéről, valószínűbb a dolgozók távozásának esélye (Backhaus & Tikoo, 2004). A munkáltatói márka által kialakított kép befolyásolja a dolgozóban megfogalmazódott elvárást a munkáról, illetve annak körülményeiről.

A munkáltatói márka arculata akkor jó, ha megteremti a potenciális munkavállalókban az érdeklődést, vonzalmat a vállalt arculatához kapcsolódó karakterisztikákhoz, mint pl. logo, illat, szín. (Backhaus & Tikoo, 2004)

## II. 2. 2. Promoválás-Kiválasztás



Ábra 2. A toborzás feladatai

Forrás: (Karoliny & Poór, 2010)

A toborzást két részre oszthatjuk, ugyanis beszélhetünk belső toborzásról és külső toborzásról, melyek a következő táblázatban láthatók.

Táblázat 1: Belső- és Külső toborzási módszerek

A belső toborzás módszerei a következők	A külső toborzás módszerei
<ul style="list-style-type: none"><li>• A megüresedett állások közzététele a szervezet hirdetőtábláján, újságjában</li><li>• Szervezeten belüli pályáztatás</li><li>• Szakértelem-leltár, személyi adatlapok, adatbázis</li><li>• Előléptetés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Állami és magán munkaerő-közvetítők</li><li>• Betévedők, besétálók, kapunál jelentkezők</li><li>• Alkalmazotti közvetítés</li><li>• Saját adatbank</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Átszervezés</li> <li>• Áthelyezés</li> <li>• Átképzés</li> <li>• Életpálya-terv</li> <li>• Újraalkalmazás/Visszahívás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felvételi igények „kitáblázás” a munkahely bejáratánál</li> <li>• Munkaerő-kölcsönző cégek</li> <li>• Internetes hirdetés</li> <li>• Hirdetés helyi újságokban</li> <li>• Hirdetés szakmai folyóiratokban</li> <li>• Személyes kapcsolat, ismerősök ajánlásai</li> <li>• Hirdetés a vállalat saját weblapján</li> <li>• Vezetői gyakornoki program</li> <li>• Együttműködés szakmai szervezetekkel</li> <li>• Munkaügyi központok ajánlása</li> <li>• Állásbörzék</li> </ul>
---	---

(Karoliny & Poór , 2004)

A kiválasztási folyamatnak négy fontos lépése van (Chikán, 2008):

- Előválogatás: gyors, egyszerű, nyers kiválogatási folyamat, amelynek során általában a valamilyen oknál fogva nyilvánvalóan alkalmatlan jelentkezőket próbálják kiszűrni
- Tényleges kiválasztás: szigorúbb kritériumok alapján, tüzetes vizsgálat után történő szelektálás, melynek során a jelöltek közül véglegesen kiválasztják a sikeres jelentkezőket
- Tájékoztatás: az a mozzanat amikor a munkavállaló megismerkedik a munkahelyével és a munkatársaival, azaz a munkavállaló „szocializációja”
- Bevezetés: a tulajdonképpeni munkába állításra utal

### II. 2.3. Megtartás, Ösztönzés

A fluktuáció elkerülése érdekében a szervezet vezetőségének figyelnie kell az alkalmazottaira. Egy túlterhelt dolgozó, akire nem figyelnek, sokkal nagyobb valószínűséggel vált munkahelyet. (Csíkos-Nagy & Tóth, 2017). Amennyiben figyelünk alkalmazottainkra, úgy idejében felismerhetjük a problémát és van lehetőségünk orvosolni azt, hiszen egy értékes munkaerő elvesztése igencsak sokba tud kerülni egy szervezet számára (Csíkos-Nagy & Tóth, 2017). Az ösztönzés leggyakoribb formája a magas fizetés, teljesítmény alapú bérezés és ehhez

hasonló megoldások, azonban az anyagi juttatások mellett van még néhány szempont ami ösztönzőként hathat az alkalmazottakra, ilyen például a rugalmas munkaidő, jó közösség, folyamatos fejlődés, stb. (Egyed, 2017).

### **II. 3. Belső marketing**

Az Employer Branding belső marketing arra törekszik, hogy a dolgozók között legyen egy megszervezett és harmonikus munkakörnyezet, amely a vállalat specializálódására alapozza az alkalmazottak munkáltatásának mivoltát, felkészítését, képzését (Backhaus & Tikoo, 2004). A szervezetek reklámstratégiája nem csak a potenciális fogyasztókra képes hatni, hanem a már meglévő alkalmazottakra is egyaránt. Sajnos ezt a tényt sok szervezet figyelmen kívül hagyja, melynek negatív hatásai lehetnek, hiszen az egész reklámstratégiának a célja az, hogy pozitív hatást érjen el úgy a potenciális fogyasztók esetében, mint a már meglévő alkalmazottak esetében is. A belső kommunikáció lényege, hogy az alkalmazottakat elégedetté tegye a szervezet és ezáltal elérje azok lojalitását a szervezettel szemben. Hiszen ha a vállalati projektben az alkalmazott teljes mértékben hisz és bízik benne, akkor sokkal hatékonyabban lehet hatást gyakorolni a potenciális fogyasztókra is. A munkavállalók központi szerepet kapnak egy munkáltatói márka felépítésében, hiszen viselkedésük megerősítheti a szervezet hirdetett értékeit azonban ha az alkalmazottak felé irányuló kommunikáció nem a megfelelő és elvárt hatást éri el, az negatívan hathat a szervezet által hirdetett értékekre.

Bergstrom szerint a belső marketing három fő alkotóelemből áll (Berthon, Ewing, & Hah, 2005):

- Hatékonyan kommunikálni a márkát az alkalmazottaknak
- Meggyőzni őket ennek fontosságáról
- Sikeresen összekötni minden munkát.

Sergio Zyman szerint: „Mielőtt egyáltalán arra gondolsz, hogy eladod a márkád a vevőknek, előbb el kell adnod az alkalmazottaidnak” (Zyman, 2002). Ahogy Zyman is mondta, először azokat kell meggyőznünk a márkánk hitelességéről, akik nekünk dolgoznak és itt lép életbe a belső marketing, hiszen nagyban befolyásolja a cég alkalmazottainak attitűdje azt ahogyan a fogyasztók látják a márkát.

### **II. 3. 1. Belső környezet**

A belső környezethez tartozik minden olyan tevékenység mely hatást gyakorol a vállalaton belül a vezetésre, tervezésre, szervezésre. Ide sorolható a szervezet felépítése, a vállalati struktúra, a szervezeti hierarchia. Ugyancsak fontos eleme a belső környezetnek a vállalat vezetési stílusa (Imreh, Kürtös, Majó, & Vilmány , 2008).

### **II. 3. 2. Lojalitás**

A lojalitás kérdésénél életbe lép egy új fogalom: *tehetségmárka*. „, Míg a munkáltatói márka egy élményt ad, a tehetségmárka egy olyan marketingeszköz, amellyel megszerezhetjük a dolgozók bizalmát és lojalissá tehetjük őket cégünk iránt.” (Schumann & Sartain, 2010).

### **II. 3. 3. Szakmai lehetőségek**

A szakmai lehetőségek a vállalat által nyújtott képzéseket, konferenciákat és egyéb olyan tevékenységeket foglalja magába, melyek az alkalmazott fejlődését segítik szakmai téren. Aon Hewitt és az AIESEC 2012-ben elindított kutatásából, mely a munkáltatói márkát kutatta Magyarországon, azzal a céllal, hogy feltérképezze a pályakezdők, munkatapasztalattal rendelkezők és a hallgatók elvárásait. A kutatási eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy nők és férfiak egyaránt elvárják a szervezettől, hogy értékes szakmai lehetőségeket biztosítson (Kajos & Bálint, 2014).

### **II. 3. 4. CSR azaz vállalati társadalmi felelősségvállalás**

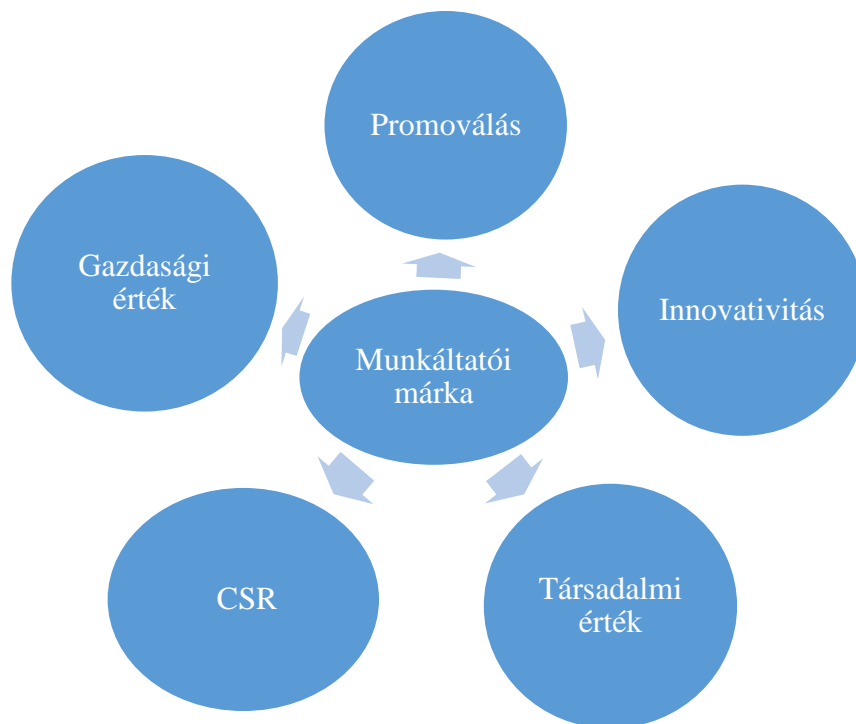
A CSR megjelenése a változó marketinggondolkodásnak köszönhető, hiszen az idő múlásával a változó trendek és a munkavállalók változó attitűdje megkövetelte az újításokat. A CSR-nak két oldala van: egy önkénteskedési oldala és egy jogi szabályozás alá eső oldala (Matten & Moon, 2008). Egy tudatos szervezet felismeri, hogy a rendszer része, s hogy a fenntarthatatlanság korunk legnagyobb kihívása, felismeri, hogy a szervezeteknek és a kormányoknak annak függvényében kell dolgozniuk a megoldásokon, hogy a gazdaságban milyen ranglétrán helyezkednek el, hiszen ha egy nagy és híres vállalat példát statuál egy CSR tevékenység végzésével, az a társadalomra hatással van és ezzel hozzájárulhat egy fenntarthatóbb világ kialakításához (Tóth , 2007) .

## II. 4. A munkáltatói márka dimenziós modellje

A munkáltatói márka dimenziós modellje öt komponenst foglal magába: Promováálás, Innovativitás, Gazdasági érték, CSR és Társadalmi érték. A korábban bemutatásra került szakmai háttér mindegyike része valamelyik dimenziónak. A promováálás egy megüresedett állás betöltésének az érdekében zajlik, a toborzás folyamatai játszódnak le ennél a dimenziónál. Egy 2013-as kutatás már megközelíti a promováálást azonban olyan egyéb értékekkel kapcsolja össze, mint: pszichológiai érték, innovációs érték és alkalmazási érték. (Etty & Anja H., 2013). A jelen kutatásom azért különbözik ettől, mert az adatok azt mutatják, hogy az országunkban levő potenciális munkavállalók nem tulajdonítanak akkora szerepet az innovációnak, hogy az mélyebb kiértékelést nyerjen ezáltal.

A CSR a szervezetről való vonzó kép kialakításában játszik szerepet. A gazdasági érték a bérezést és egyéb plusz juttatásokat foglalja magába. Az innovativitás a szervezet munkakörnyezetére és az általuk előállított termékekre vagy szolgáltatásokra utal, hiszen befolyásolja a munkavállalók véleményét egy adott szervezetről az is, hogy milyen jellegű termelés zajlik a vállalatnál, hiszen a minőségtelen termékek vagy szolgáltatások képesek negatív képet kialakítani egy munkavállaló szemében. Az itt látható ábra foglalja össze a különböző dimenziókat egyetlen modellbe. A dimenziós modell elkészítésében segítségemre volt egy 2005-ben készült hasonló kutatás, melyben 683 egyetemi diákot kérdeztek meg és a kutatási eredményeik alapján szintén egy öt dimenziós modellt kaptak, azonban az öt dimenzió (Berthon, Ewing, & Hah, 2005):

- Érdekeltségi érték
- Közösségi érték
- Gazdasági érték
- Fejlődési érték
- Felhasználási érték.



**Ábra 3. A munkáltatói márka dimenziós modellje**

Forrás: Saját szerkesztés



## **III. A kutatás célja és kutatási kérdések**

### **III. 1. A kutatás célja**

A kutatásom célja, hogy megtaláljam az ideális komponenseit a munkáltatói márkának. Országunknak szüksége van arra, hogy a munkáltatói márka nagyobb szerepet kapjon a vállalatok életében. Jelenleg a munkáltatói márka hazánkban egy interdiszciplináris terület, melyen nemrégiben kezdtek el dolgozni a hazai szervezetek. Egyre több vállalat ismeri fel a szükségét és remélhetőleg ez a közeljövőben csak sokszorozódni fog. A munkáltatói márka megmutatja, hogy mi van a függöny mögött és ezzel megnyeri a potenciális alkalmazottakat. Először megjelenik a munkáltatói értékígéret, majd ezt követően a munkáltatói márka, és legvégül a munkáltatói értékteremtés és amennyiben ezt a három lépést szemelőtt tartják a szervezetek, akkor egy komoly versenyelőnyre tehetnek szert, hiszen a vállalatok legfőbb célja, hogy bevonzák az értékes munkaerőt. Az értékes munkaerő előny úgy a termékpiacon, mint a munkapiacon. A jó szakemberek minőségi termékeket állítanak elő és ha jó szakemberekkel dolgozunk sokkal könnyebb kiszűrni a kevésbé minőségi jelentkezőt. Ezt a gondolatot értelmezhetjük úgy is, mint egy ösztönzőt, arra ösztönzi a pályakezdő fiatalokat, hogy ők legyenek a legjobbak és ezzel mindenki csak nyerhet. Románia egyre több tehetséges munkavállalóval büszkélkedhet, a vállalatok egyre nagyobb minőségű termékeket állíthatnak elő és a munkavállalók egyre inkább közelednek a megelégedés érzése felé.

### **III. 2. Hipotézisek**

1. Kutatási kérdés- Melyek a munkáltatói márka főbb dimenziói?

- H<sub>1</sub>: Az innovativitás befolyásolja a vállalat munkáltatói vonzerejét
- H<sub>2</sub>: A társadalmi érték befolyásolja a vállalat munkáltatói vonzerejét
- H<sub>3</sub>: A CSR befolyásolja a vállalat munkáltatói vonzerejét
- H<sub>4</sub>: A gazdasági érték befolyásolja a vállalat munkáltatói vonzerejét
- H<sub>5</sub>: A promoválás befolyásolja a vállalat munkáltatói vonzerejét

2. Kutatási kérdés- Van-e különbség a már dolgozó és a még munkakereső között a dimenziók fontosságában?

## **IV. Módszertan és adatok**

### **IV. 1. A módszertan bemutatása**

Annak érdekében, hogy világosabb legyen az elem tároló probléma, mélyinterjúkat végeztem egy olyan informatikus szakemberrel, aki már negyedik éve tevékenykedik a szakmában és pályafutását másodéves egyetemistaként kezdte. A mélyinterjú megkérdezés összhangban volt a kérdőív tartalmával és arra próbált válaszokat találni, hogy a vállalatok munkáltatói márka építése, külső- és belső marketingjében egyaránt, hogyan kellene megnyilvánuljon ahhoz, hogy elnyerje a versenyelőnyt a munkaerő piacon, melyek azok a tényezők, amelyek egy alkalmazott számára prioritást élveznek, megkönnyítik a munkavégzést. A mélyinterjú beszélgetés során 31 kérdést tettem fel a megkérdezettnek, a válaszai alapján megfogalmazódtak a kérdések és a kutatásom második lépése a kérdőív megszerkeztése volt. A kutatási kérdésekre primer kutatás segítségével kerestem választ. A primer kutatásomat egy online kérdőíves megkérdezéssel végeztem. Igyekeztem eljuttatni a kérdőívem a magyar anyanyelvű informatikus hallgatók és az informatika szektorban már jelenleg tevékenykedők szakemberekhez. A kvantitatív (mennyiségi) kutatási módszertant választottam, lévén, hogy ennek a módszernek a segítségével a kutatás eredményei számszerűsíthetők, és általánosíthatók az alapsokaságra (Sajtos & Mitev, 2007). A kutatásom során kölcsönös függőségi kapcsolatot vizsgáltam, ezek a kapcsolatok változókra irányultak és ennek következtében a faktorelemzés módszerét alkalmaztam. Az adatok feldolgozására az SPSS programcsomagot használtam.

### **IV. 2. A minta bemutatása**

A kérdőíves megkérdezés során 130 magyar anyanyelvű, az informatika szektorban tevékenykedő vagy informatikát jelenleg tanuló alkalmazott és diák töltötte ki az online kérdőívet.

Az első az volt, hogy a megkérdezett jelenleg dolgozik-e az informatika szektorban. A válaszadók 65,4 %-a (azaz 85 személy) jelenleg nem tölt be alkalmazotti szerepet az informatika szektorban és 34,6 %-a (azaz 45 személy) dolgozó informatikus.

A második bevezető kérdés az volt, hogy a megkérdezett tervez-e a közeljövőben munkahelyet keresni/váltani. A válaszadók 64,6 %-a (azaz 84 személy) igennel válaszolt erre a kérdésre és 35,4 %-a (azaz 46 személy) nemmel válaszolt a kérdésre.

A kérdőív néhány azonosító kérdéssel zárult, melyből sikerült megtudni azt, hogy a válaszadók 59,2 %-a (azaz 77 személy) a Bábes-Bolyai Tudományegyetemen tanul jelenleg, 19,2 %-a (azaz 25 személy) a Sapientia EMTE egyetemen végzi tanulmányait, 11,5 %-a (azaz 15 személy) az egyéb kategóriát jelölte meg és 10 %-a (azaz 13 személy) a Műszaki egyetemen végzi tanulmányait. Továbbá az is kiderült, hogy a megkérdezettek 34,6 %-a (azaz 45 személy) az egyéb kategóriát jelölte meg, ami vagy azt jelenti, hogy már nem egyetemista vagy azt, hogy mesterszakos hallgató, 26,2 %-a (azaz 34 személy) a megkérdezetteknek harmadéves hallgató, 24,6 %-a (azaz 32 személy) első éves hallgató és 14,6 %-a (azaz 19 személy) másodéves hallgató. A kérdőívet 79 férfi és 51 nő töltötte ki, 46,2 %-uk (azaz 60 személy) 21 és 23 év körüliek, 29,2 %-a (azaz 38 személy) 18 és 20 év közötti és 24,6 %-uk (azaz 32 személy) idősebb, mint 23.

## V. Eredmények

A kérdőív középső részében arra kértem a válaszadókat, hogy értékeljenek néhány felsorolt szempontot, mely egy esetleges álláskeresés során fontos lehet. Huszonegy ilyen jellegű szempont került a kérdőívbe, melyet a válaszadók egy hét skálás Likert-skála által értékelhettek. Az egyes jelentése „egyáltalán nem fontos” és a hetes jelentése „teljes mértékben fontos”. A következőkben bemutatásra kerül a huszonegy Likert-skálás kérdés leíró statisztikák által.

**Táblázat 2: Válaszok a leíró statisztikák alapján**

	N	Min.	Max.	Átlag	Szórás
Ha élvezetes munkakörnyezetet tud teremteni alkalmazottai számára?	130	1	7	6,085	1,0494
Ha alkalmazottai jól érzik magukat a tudattól, hogy ott dolgozhatnak?	130	1	7	5,938	1,173
Ha alkalmazottainak nagyobb az önbizalmuk azért, mert ott dolgozhatnak?	130	1	7	5,523	1,4317
Ha kiemelkedő szakmai fejlődést biztosít alkalmazottai számára?	130	1	7	6,392	1,1446
Ha a felsővezetés és az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	130	1	7	6,062	1,1664
Ha az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	130	1	7	6,162	1,0624
Ha a munkatársak támogatják/bátorítják egymást?	130	2	7	5,938	1,2056
Ha innovatív munkakörnyezetet biztosít?	130	1	7	5,969	1,2068
Ha értékeli és fel is használja alkalmazottainak kreativitását?	130	2	7	6,169	1,0721
Ha jó minőségű termékeket/szolgáltatásokat állít elő?	130	1	7	6,023	1,1973
Ha innovatív termékeket állít elő?	130	1	7	5,515	1,3014
Ha támogat különböző nonprofit szervezeteket?	130	1	7	4,115	1,7505

Ha lehetőséget nyújt arra, hogy alkalmazottai másokat taníthassanak/továbbadják tudásukat?	130	1	7	4,715	1,653
Ha a vállalat fogyasztó orientált?	130	1	7	4,538	1,5359
Ha alkalmazottai valahova tartozást és elfogadást éreznek ?	130	1	7	5,454	1,4038
A munkahelyi biztonság?	130	2	7	6,015	1,1746
Ha magas fizetést ígér?	130	1	7	5,9	1,1334
Ha csapatépítő foglalkozásokat tart az alkalmazottaknak?	130	1	7	5,485	1,3366
Ha plusz juttatásokat ígér?	130	1	7	5,554	1,3298
A LinkedIn felülete?	130	1	7	4,646	1,6606
A Glassdoor álláshirdető oldal?	130	1	7	3,6	1,6216

A leíró statisztikáknak köszönhetően jól látható a táblázatban az, hogy minden kérdésnél az egyes volt a legkisebb minősítés és a hetes a legnagyobb minősítés. Az élvezetes munkakörnyezet kérdés esetében átlagosan 6,085-ös értékelést adtak a megkérdezettek és 1,04 volt a szórás, ami azt mutatja meg, hogy milyen mértékben osztotta meg a kérdés a válaszadók véleményeit. A második kérdés arra keresi a választ, hogy mennyire fontos egy vállalat jó hírnevében az, ha alkalmazottai jól érzik magukat a tudattól, hogy ott dolgozhatnak. A válaszadók értékelései szerint átlagosan 5,93-as szinten tartották fontosnak ezt a szempontot és ez a kérdés már jobban megosztotta a válaszadókat, ugyanis a szórás értéke 1,17. A harmadik kérdés az volt, hogy mennyire fontos az, ha az alkalmazottnak nagyobb az önbizalma attól, hogy a szervezetnél dolgozhat. A válaszadók átlagosan 5,53-as értékelést attak erre a szempontra és a szórás értéke 1,43, amiből jól kivehető, hogy ez a kérdés sokkal inkább osztotta a véleményeket mint például az első szempont esetén. A negyedik kérdés a kiemelkedő szakmai fejlődésre való lehetőség nyújtásra kérdezett rá és a válaszadók átlagosan 6,39-re értékelték ezt a szempontot és a szórása 1,14. Az ötödik kérdés a felsővezetés és az alkalmazottak közötti közvetlen kapcsolat fontosságára kérdezett rá és az értékelési arányok alapján átlagosan 6,06-ra értékelték és a szempont szórása 1,16 ami azt jelenti, hogy ezt a kérdés többé kevésbé hasonlóképpen értékelték a megkérdezettek, nem volt kiugró eltérés. A hatodik kérdés az alkalmazottak közötti jó viszony fontosságára kereste a választ és átlagosan

6,16-os értéket kapott és a szórás ebben az esetben 1,06. A hetedik kérdés a munkatársak egymás támogatásának/bátorításának való fontosságára keresi a választ és átlagosan 5,93-as értékelést kapott és a szórása 1,20. A nyolcadik kérdés az innovatív munkakörnyezet fontosságára kérdezett rá és 5,96-ra értékelték, a szórás ebben az esetben is 1,20. Kilencedik kérdés az alkalmazottak kreativitásának értékelésére kereste a választ és 6,16-os értékelést kapott ez a szempont és a szórás 1,07. A következő kérdés az, hogy mennyire fontos az, ha a szervezet jó minőségű termékeket vagy szolgáltatásokat állít elő, a válaszadók 6,02-es értékelést adtak és a szórás ebben az esetben 1,19. A tizedik kérdés esetén arra kértem a válaszadókat, hogy értékeljék azt, hogy mennyire fontos az, hogy a szóban forgó vállalat innovatív termékeket állítson elő, a válaszadók nem tartották ezt túlságosan fontosnak, ugyanis 5,51-es értékelést kapott, azonban a szórás 1,30 vagyis megoszlottak a vélemények a kérdéssel kapcsolatban. A nonprofit szervezetek támogatásának fontossága volt a következő kérdés, de a válaszadók ezt 4,14-re értékelték, ami megközelítőleg a semleges kategóriába sorolja ezt a szempontot, a szórás itt viszont kiemelkedően nagy 1,75, ez arra utal, hogy itt voltak a leginkább eltérő véleményen a megkérdezettek. A megkérdezettek 4,75-re értékelték azt a szempontot, hogy az alkalmazottak taníthassanak és tovább adhassák tudásukat, a vélemények itt is megosztotta voltak, ugyanis a szórás 1,65. A fogyasztó orientáltságot sem tartották túl fontosnak a megkérdezettek, mivel erre a kérdésre 4,53-as az átlagos értékelés a szórás viszont itt is magas 1,53. Az elfogadás és valahova tartozás érzése sem kiemelkedően fontos az adatok alapján, erre a szempontra átlagosan 5,45-ös az értékelés és a szórás 1,40. A munkahelyi biztonságot viszont nagyra értékelték 6,01-es értékelést kapott és a szórása 1,17 amiből arra lehet következtetni, hogy többé kevésbé a megkérdezettek hasonló értékelést adtak erre a szempontra. Meglepő módon a magas fizetést csak 5,90-re értékelték és a szórása 1,13. A csapatépítő foglalkozásokat sem tartják különösen fontosnak a megkérdezettek, mivel átlagosan 5,48-as értékelést kapott és a szórása 1,33. A plusz juttatások 5,55-ös értékelést kapott és némileg megosztotta a válaszadók véleményét de nem kiemelkedő módon, mivel a szórása 1,32. A LinkedIn felületének fontossága nagyon megosztotta a válaszadók véleményét, a szórás 1,66 és átlagosan mindössze 4,64-re értékelték, míg a Glassdoor álláshirdető oldal 3,6-os értékelése esetén 1,62 a szórása.

## V. 1. A szempontok faktorokba való besorolása

A faktorelemzésnek akkor van értelme, ha redundáns módon tartalmazzák a változók az információkat és ennek vizsgálatára alkalmas a Bartlett-féle teszt. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató segítségével a változók mögött meghúzódó látens struktúrát vizsgálhatjuk.

A Bartlett-teszt a változók korrelációs mátrixának hasonlóságát méri egy egységmátrixhoz, azaz korrelálatlanok-e a páronkénti változóim. Ahogy a lent látható táblázatból is ki lehet következtetni, ezt a vizsgálatot egy Khi-négyzet próba segítségével végzi el és  $H_0$  (nullhipotézise) az egységmátrix és a korrelációs mátrix megegyezése. Mivel a szignifikancia szint 0,000, ezért arra lehet következtetni, hogy erős az összefüggés a változók között.

A KMO mutató nulla és egy közötti számot ad meg. Esetemben ez a mutató 0,86 és mivel ez a [0,8; 0,9] intervallumba tartozik, ezért ezt egy magas értéknek lehet minősíteni és ennek értelmében a táblázat megmutatja, hogy a faktorelemzés használata eredményes lehet, azaz a kiinduló változók alkalmasak a faktorelemzésre, van köztük korreláció, ahogy ez a lenti táblázatban is jól látható.

**Táblázat 3: KMO és Bartlett-teszt**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,866
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	<b>1271,106</b>
	<b>df</b>	<b>210</b>
	<b>Sig.</b>	<b>,000</b>

## V. 2. Faktorok meghatározása

**Táblázat 4. Rotált faktorsúlymátrix**

Faktorok	Component				
	1	2	3	4	5

1. faktor: Innovativitás	Ha innovatív munkakörnyezetet biztosít?	.767	.260	.192	.072	-.062
	Ha jó minőségű termékeket/szolgáltatásokat állít elő?	.691	.326	.152	.033	.062
	Ha innovatív termékeket állít elő?	.683	.117	.334	.141	.118
	Ha kiemelkedő szakmai fejlődést biztosít alkalmazottai számára?	.664	.400	.005	.085	-.002
	Ha értékeli és fel is használja alkalmazottainak kreativitását?	.655	.341	.194	.060	.127
2. faktor: Társadalmi érték	Ha az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	.406	.735	.096	.115	-.018
	Ha a felsővezetés és az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	.337	.715	.108	.127	-.047
	Ha élvezetes munkakörnyezetet tud teremteni alkalmazottai számára?	.431	.663	.105	-.017	.081
	Ha a munkatársak támogatják/bátorítják egymást?	.174	.652	.230	.151	-.139
	A munkahelyi biztonság?	.053	.604	.363	.024	.100
	Ha alkalmazottai jól érzik magukat a tudattól, hogy ott dolgozhatnak?	.326	.587	.164	-.011	.205
3. faktor: CSR	Ha támogat különböző nonprofit szervezeteket?	.108	.244	.803	.079	.006
	Ha a vállalat fogyasztó orientált?	.170	.209	.720	.173	.082
	Ha lehetőséget nyújt arra, hogy alkalmazottai másokat taníthassanak/továbbadják tudásukat?	.466	.065	.652	-.073	-.104
4. faktor: Gazdasági érték	Ha magas fizetést ígér?	.043	.006	-.002	.898	-.032
	Ha plusz juttatásokat ígér?	.120	.191	.234	.795	.198
5. faktor: Promováció	A Glassdoor álláshírdető oldal?	-.052	.100	.065	-.038	.841
	A LinkedIn felülete?	.155	-.072	-.013	.170	.763

Az itt látható táblázat a Rotált faktorsúlymátrix mely a faktorok elemzésére szolgál. A faktorsúly mely által a változó és a faktor közötti korrelációt vizsgálom esetemben 0,7, azért döntöttem a 0,7 faktorsúly mellett, mert ennek segítségével nagyobb részt fog magyarázni a faktor a változó szórásában (Sajtos & Mitev, 2007). Lévé, hogy általános szabályként tekinthetünk arra a kijelentésre, miszerint a faktorsúlynak legalább el kell érnie a 0,3-as szintet és ahhoz, hogy figyelembe lehessen venni és gyakorlati szempontból legyen jelentőség el kell érnie vagy meg kell haladnia a 0,5-ös szintet (Sajtos & Mitev, 2007). Egy 120 mintaelemszám esetén átlagosan a 0,5-ös faktorsúly használatos. Az adatfeldolgozás során három faktorsúly segítségével megvizsgáltam a faktorokat: 0,5; 0,6 és 0,7. Mindhárom faktorsúly esetén ugyanazt az eredmény kaptam. Az adatfeldolgozás következtében öt faktort különíthettem el. Az első faktorba bekerült: az innovatív munkakörnyezet, a jó minőségű



termékek/szolgáltatások előállítása, innovatív termékek előállítása, kiemelkedő szakmai fejlődési lehetőség és végül az alkalmazottak kreativitásának értékelése és felhasználása.

A második faktorba bekerült: az alkalmazottak közötti jó kapcsolat, a felső vezetés és az alkalmazottak közötti jó kapcsolat, élvezetes munkakörnyezet, támogató és bátorító munkatársak, a munkahelyi biztonság és nem utolsósorban az, hogy az alkalmazottak jól érzik magukat a tudattól, hogy az említett szervezetnél dolgozhatnak.

A harmadik faktorba bekerült: a nonprofit szervezetek támogatása, a vállalat fogyasztó orientáltsága és az, ha lehetőséget nyújt a szervezet az alkalmazottak számára a tudásuk továbbadására.

A negyedik faktorba bekerült: a magas fizetés ígérete és a plussz juttatások ígérete.

Az ötödik faktorba bekerült: a LinkedIn üzleti közösségi oldal és a Glassdoor álláshirdető oldal.

A faktorsúlymátrix alapján a funkcionális attribútumok vagyis a faktorok a következő megnevezéseket kapták:

- 1. Faktor: Innovativitás
- 2. Faktor: Társadalmi érték
- 3. Faktor: CSR
- 4. Faktor: Gazdasági érték
- 5. Faktor Promoválás

Jól látható a táblázatban, hogy egyes faktorok esetében igencsak nagy volt a szórás, mely megmutatja az átlagtól való átlagos eltérést, azaz rávilágít arra, hogy melyek voltak a kérdőívben azok a szempontok, amelyek a leginkább megosztották a válaszadók véleményeit. A kiugró szórásokat a harmadik-, negyedik- és ötödik faktorok esetén lehet a leginkább megfigyelni.

Kutatásomban van három „kiugró eset”: „Ha alkalmazottainak nagyobb az önbizalma azért, mert ott dolgozhat.”; „Ha csapatépítő foglalkozásokat tart az alkalmazottaknak.”, és „Ha alkalmazottai valahova tartozást és elfogadást éreznek.”. Azért nevezzük őket „kiugró esetnek” mivel ezek közül egyik sem éri el a 0,5-ös szintet vagyis ezek a változók nem jelentősek/szignifikánsak ezért a faktorelemzéshez nem járulnak hozzá. Ebben az esetben sokféle megoldást lehetne alkalmazni annak érdekében, hogy a kiugró esetek ne befolyásolják negatívan a következtetéseket, én amellet a megoldás mellett döntöttem, hogy ezeket a

bizonyos változókat benne hagyom az elemzésben, azonban nem veszem figyelembe őket az értelmezés során.

### V. 3. Alkalmazottak és munkakeresők közötti különbségek

Az alkalmazottak és munkakeresők közötti különbséget a független mintás t-próba segítségével határoztam meg. A független mintás t-próba két független csoport átlagának összehasonlítására szolgál (Sajtos & Mitev, 2007). Lévén, hogy a kérdőívemet egyaránt kitöltötték dolgozó és nem dolgozó személyek, ezért a független mintás t-próba segítségével arra próbálok válaszokat találni, hogy az egyes kérdésekre milyen értékeléseket adtak a megkérdezettek annak függvényében, hogy dolgozó vagy nem dolgozó személyek. Azaz összehasonlítom a nem dolgozó és dolgozó megkérdezettek válaszait.

A lenti táblázatban összefoglaltam az elemzés eredményeit és az utolsó oszlopban levontam a következtetéseket. A huszonegy kérdésből összesen három esetben volt különbség a dolgozók és a munkakeresők között, ez a három kérdés a következő: „Ha kiemelkedő szakmai fejlődést biztosít alkalmazottai számára”, „Ha a felsővezetés és az alkalmazottak között jó kapcsolat van?” és „Ha a munkatársak támogatják/bátorítják egymást?”.

**Táblázat 5. A dolgozók és nem dolgozók közti különbségek**

Dolgozol-e jelenleg az informatika szektorban?		Átlag	Átlagok különbsége	Szórás	T-teszt	Szignifikancia szint	Következtetések
Ha élvezetes munkakörnyezetet tud teremteni alkalmazottai számára?	Nem dolgozik	5,965	-0,346	0,9568	-1,806	0,073	Nincs különbség
	Dolgozik	6,311		1,1836			
Ha alkalmazottai jól érzik magukat a tudattól, hogy ott dolgozhatnak?	Nem dolgozik	5,882	-0,162	1,1171	-0,748	0,456	Nincs különbség
	Dolgozik	6,044		1,2784			
Ha alkalmazottainak nagyobb az önbizalmuk azért, mert ott dolgozhatnak?	Nem dolgozik	5,4	-0,356	1,3819	-1,351	0,179	Nincs különbség
	Dolgozik	5,756		1,5099			
Ha kiemelkedő szakmai fejlődést biztosít alkalmazottai számára?	Nem dolgozik	6,247	-0,42	1,1537	-2,049	0,043	Van különbség
	Dolgozik	6,667		1,0871			
Ha a felsővezetés és az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	Nem dolgozik	5,871	-0,552	1,1831	-2,623	0,01	Van különbség
	Dolgozik	6,422		1,0551			
Ha az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	Nem dolgozik	6,035	-0,365	1,0402	-1,88	0,062	Nincs

	Dolgozik	6,4		1,0745			különbség
Ha a munkatársak támogatják/bátorítják egymást?	Nem dolgozik	5,694	-0,706	1,2632	-3,604	0,00	Van különbség
	Dolgozik	6,4		0,9391			
Ha innovatív munkakörnyezetet biztosít?	Nem dolgozik	5,847	-0,353	1,1287	-1,596	0,113	Nincs különbség
	Dolgozik	6,2		1,3246			
Ha értékeli és fel is használja alkalmazottainak kreativitását?	Nem dolgozik	6,071	-0,221	1,0997	-1,448	0,15	Nincs különbség
	Dolgozik	6,356		1,0035			
Ha jó minőségű termékeket/szolgáltatásokat állít elő?	Nem dolgozik	5,953	-0,203	1,2335	-0,917	0,361	Nincs különbség
	Dolgozik	6,156		1,1273			
Ha innovatív termékeket állít elő?	Nem dolgozik	5,435	-0,231	1,2387	-0,964	0,337	Nincs különbség
	Dolgozik	5,667		1,4142			
Ha támogat különböző nonprofit szervezeteket?	Nem dolgozik	4,212	0,278	1,6697	0,862	0,39	Nincs különbség
	Dolgozik	3,933		1,8998			
Ha lehetőséget nyújt arra, hogy alkalmazottai másokat taníthassanak/továbbadják tudásukat?	Nem dolgozik	4,529	-0,537	1,6153	-1,778	0,78	Nincs különbség
	Dolgozik	5,067		1,6842			
Ha a vállalat fogyasztó orientált?	Nem dolgozik	4,659	0,348	1,4925	1,23	0,221	Nincs különbség
	Dolgozik	4,311		1,6071			
Ha alkalmazottai valahova tartozást és elfogadást éreznek ?	Nem dolgozik	5,424	0,0876	1,2571	-0,31	0,757	Nincs különbség
	Dolgozik	5,511		1,66			
A munkahelyi biztonság?	Nem dolgozik	5,871	-0,418	1,242	-1,953	0,053	Nincs különbség
	Dolgozik	6,289		0,9914			
Ha magas fizetést ígér?	Nem dolgozik	5,941	0,119	1,0276	0,568	0,571	Nincs különbség
	Dolgozik	5,822		1,3192			
Ha csapatépítő foglalkozásokat tart az alkalmazottaknak?	Nem dolgozik	5,353	-0,38	1,2883	-1,552	0,123	Nincs különbség
	Dolgozik	5,733		1,4045			
Ha plusz juttatásokat ígér?	Nem dolgozik	5,459	-0,275	1,3323	-1,121	0,264	Nincs különbség
	Dolgozik	5,733		1,3212			
A LinkedIn felülete?	Nem dolgozik	4,494	-0,439	1,6592	-1,441	0,152	Nincs különbség
	Dolgozik	4,933		1,6432			

A Glassdoor álláshirdető oldal?	Nem dolgozik	3,553	-0,136	1,5469	-0,453	0,651	Nincs különbség
	Dolgozik	3,689		1,7687			

## VI. Következtetések

Az adatfeldolgozás során levonható az a következtetés, hogy hazánkban az ideális munkáltatói márka a következő dimenziókra kell hangsúlyt fektessen:

- Innovativitás
- Társadalmi érték
- CSR
- Gazdasági érték
- Promoválás

Amennyiben az öt dimenziót sikeresen alkalmazza az adott szervezet, úgy nagy valószínűséggel elnyeri egyaránt a frissen munkaerőpiacra kerülő informatikusok és a már hosszabb ideje az informatika szektorban tevékenykedő szakemberek tetszését. A kutatás eredményei alapján a fent látható öt faktort sikerült elkülöníteni egymástól, továbbá az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezettek az innovativitás faktorba tartozó állításokat és a társadalmi értékbe tartozó állításokat igencsak fontosnak tartják, ellenben a CSR faktorban megemlített állításokról már kevésbé mondható ez el, míg a gazdasági értékben megjelenő állítások szintén jó értékeléseket kaptak, addig a promoválás faktorban levő állítások kevésbé. Mivel a kérdőívet kitöltötték egyaránt dolgozó és nem dolgozó személyek voltak, ezért felmerült a lehetősége annak, hogy lehetnek különbségek a tapasztalt alkalmazottak és a kezdő munkakeresők válaszai között. A vizsgálatom erre a részre is kitért és arra a következtetésre jutottam, hogy három állítás esetén lehetett megfigyelni szignifikáns különbséget, ezek az állítások a következők voltak: „Ha kiemelkedő szakmai fejlődést biztosít alkalmazottai számára”, „Ha a felsővezetés és az alkalmazottak között jó kapcsolat van?” és „Ha a munkatársak támogatják/bátorítják egymást?”.

A dimenziós modellről szóló résznél már említettem Berthon, Ewing, és Hah 2005-ös kutatását és ha a két kutatást összehasonlítjuk megállapítható, hogy jelen kutatásban a faktorokból kialakított dimenziók eltérnek a Berthon, Ewing, és Hah által készített kutatástól, mivel kutatásomban bejött egy olyan tényező, ami a vállalat promoválására, azaz a meghirdetett szabad helyek promoválására tér ki. Ennek a kitérésnek azért láttam szükségét, mivel a munkáltatói márka önmagában nem elég, ha az a bizonyos állás nincs megfelelő módon a munkaerőpiac tudtára hozva. Hiába vonzó a hírneve a vállalatnak, ha a munkaerőpiac nem tud arról, hogy az említett szervezetnél munkaerőhiány van.

Összesítésként megállapítható, hogy kutatásom abból a szempontból innovatív, hogy bevontam a promoválást és toborzást, mely eléggé hiányos nálunk, ahogyan az adatok is mutatják, ugyanis a LinkedIn, a világ legnagyobb üzleti közösségi hálózata, mely a nyugati országokban már a legnépszerűbb promoválási felület a szervezetek számára, hazánkban kevésbé ismeretes. Kérdőíves megkérdezésem során rákérdeztem arra, hogy mennyire találják hatékonynak a LinkedIn felületét és a 130 válaszból mindössze 22 találta teljes mértékben hatékonynak.

A kutatásom gyengesége az, hogy csak 130 megkérdezettet értem el, és a hatékonyabb, pontosabb eredmények eléréséhez nagyobb mintára lenne szükség.

További kutatási lehetőség lehetne az, ha részletesebben lehetne foglalkozni a promoválás résszel. Miért nem tartják hasznosnak a LinkedIn felületét? Miért nem tartják hasznosnak a Glassdoor álláshirdető oldalt?. Ideális megoldás lenne, ha több lehetőség kerülne a megkérdezettek elé és tüzesebb vizsgálat az opciók esetében a gyengeségekről és erősségekről. Egy dimenziós modell felállítása a promoválás résszel kapcsolatban.

## VII. Irodalomjegyzék

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* .
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 152.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó KFT.
- Csíkos-Nagy, K., & Tóth, N. (2017). *HRportál*. Forrás: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu):  
<https://www.hrportal.hu/hr/a-munkaero-elvesztese---az-erem-ket-oldala-20170405.html>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding. *ScienceDirect*.
- Egyed, I. (2017). *HRportál*. Forrás: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu): <https://www.hrportal.hu/hr/jo-fonok--karrierlehetoseg--penz-vagy-munkakorulmenyek---mi-motival-20170420.html>
- Etty, N., & Anja H., O. (2013). Employer branding : Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Fodor, M. (2015). Employer Branding: Milyen a jó munkáltató? *Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Kar*, 5-8.
- Imreh, S., Kürtös, Z., Majó, Z., & Vilmány, M. (2008). *Szegedi Tudományegyetem*. Forrás:  
<http://www.eco.u-szeged.hu>
- Kajos, A., & Bálint, B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozása- A munkáltatói márkáépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*.
- Karoliny, M., & Poór, J. (2004). *Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv* . Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató KFT.
- Karoliny, M., & Poór, J. (2010). *Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Marinescu, A., & Giurgiu, I. (2016). Ivănuș (APBPM): România are un deficit de 50.000 de oameni în IT, anul acesta. *Un nou impuls pentru locuri de muncă prin revoluția digitală* (old.: 1). Bukarest: AGERPRES.

- Matten, D., & Moon, J. (2008). „Implicit" and „Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* .
- Priya, S. (2011). Conceptualizing Employer Branding to Gain Competitive Advantage; An Indian IT Organization Perspective. *Pacific Business Review - A Quarterly Refereed Journal*.
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv* . Budapest: Alinea Kiadó.
- Schumann, M., & Sartain, L. (2010). *Brand for Talent: Eight Essentials to Make Your Talent as Famous as Your Brand*.
- Tóth , G. (2007). *A valóban felelős vállalat A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület.
- Zyman , S. (2002). *The End of Advertising As We Know It*. Hoboken, NJ : Jhon Wiley & Sons .



## VIII. Mellékletek

**Táblázat 6. A teljes magyarázott variancia**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,967	37,938	37,938	7,967	37,938	37,938
2	1,778	8,467	46,406	1,778	8,467	46,406
3	1,324	6,303	52,708	1,324	6,303	52,708
4	1,225	5,834	58,542	1,225	5,834	58,542
5	1,020	4,856	63,398	1,020	4,856	63,398
6	,991	4,718	68,116			
7	,847	4,034	72,150			
8	,741	3,530	75,680			
9	,659	3,137	78,816			
10	,599	2,853	81,669			
11	,521	2,481	84,150			
12	,499	2,378	86,528			
13	,470	2,236	88,765			
14	,423	2,016	90,781			
15	,383	1,825	92,605			
16	,370	1,761	94,366			
17	,318	1,515	95,881			
18	,266	1,268	97,150			
19	,233	1,111	98,260			
20	,185	,882	99,142			
21	,180	,858	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Táblázat 7. Rotálatlan faktorsúlymátrix**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Ha az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	,764	-,208	,056	,230	,210
Ha alkalmazottai valahova tartozást és elfogadást érznek ?	,746	,239	,015	-,147	,054

Ha értékeli és fel is használja alkalmazottainak kreativitását?	,729	-,087	,142	,006	-,210
Ha élvezetes munkakörnyezetet tud teremteni alkalmazottai számára?	,725	-,217	,175	,107	,166
Ha innovatív munkakörnyezetet biztosít?	,725	-,204	,015	,042	-,364
Ha a felsővezetés és az alkalmazottak között jó kapcsolat van?	,712	-,195	,008	,225	,242
Ha jó minőségű termékeket/szolgáltatásokat állít elő?	,710	-,159	,134	,033	-,253
Ha innovatív termékeket állít elő?	,683	,044	,013	-,105	-,381
Ha csapatépítő foglalkozásokat tart az alkalmazottaknak?	,681	,280	-,029	,013	-,045
Ha kiemelkedő szakmai fejlődést biztosít alkalmazottai számára?	,678	-,210	,141	,203	-,206
Ha alkalmazottai jól érzik magukat a tudattól, hogy ott dolgozhatnak?	,656	-,076	,203	,012	,204
Ha a munkatársak támogatják/bátorítják egymást?	,616	-,155	-,170	,143	,314
Ha alkalmazottainak nagyobb az önbizalmuk azért, mert ott dolgozhatnak?	,612	-,124	,125	,069	-,016
Ha a vállalat fogyasztó orientált?	,582	,224	-,312	-,369	,072
Ha lehetőséget nyújt arra, hogy alkalmazottai másokat taníthassanak/továbbadják tudásukat?	,574	-,101	-,265	-,443	-,236
A munkahelyi biztonság?	,572	-,017	-,039	-,103	,413
Ha támogat különböző nonprofit szervezeteket?	,569	,139	-,378	-,463	,148
Ha plusz juttatásokat ígér?	,482	,614	-,259	,315	,006
A LinkedIn felülete?	,187	,572	,512	-,066	-,106
Ha magas fizetést ígér?	,212	,553	-,388	,543	-,117
A Glassdoor álláshirdető oldal?	,162	,507	,594	-,229	,192

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.